

## PERANCANGAN MODEL INTEGRASI UNIT-UNIT USAHA SEBAGAI INKUBATOR BISNIS (Studi Fenomenologis di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta)

Yusar Sagara, Lidiyna Khoirul Fatih  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta  
Email : [yusar.sagara@uinjkt.ac.id](mailto:yusar.sagara@uinjkt.ac.id)

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta  
Email : [lidiyna@gmail.com](mailto:lidiyna@gmail.com)

### Abstract

*Good University Governance requires that colleges have a source of funding coming not from the government. One of the sources of acquisition funds are from the commercial units in college. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta currently has commercial units. Commercial units integration efforts to UIN Syarif Hidayatullah continue to be pursued, but the research that produced the commercial units integration model has not been done at UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. This study aims to uncover and analyze in depth the commercial units integration practices at UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Character study is a qualitative that express the uniqueness of the organization. This study was conducted based on the models that have been produced previously by Henderi and Mustafa (2014) with the following phases: a preliminary study, the identification of needs, literature studies, analysis of the principles and ways of working, and make proposals models. Model of integrated business incubator of entrepreneurship courses for the college proposed to be implemented in synergy with the business processes and daily operations, and support UIN Syarif Hidayatullah Jakarta manage its commercial units efficiently and effectively, as well as a quality education. These results indicate that non-optimal implementation of entrepreneurship courses in theory as well as non-optimal.*

**Keywords:** *Good University Governance, Integration Unit Commercial Enterprise*

### A. Latar Belakang Masalah

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki komitmen untuk mengembangkan lembaga pendidikan tinggi islam kelas dunia (*World Class University*)<sup>1</sup>. Kerangka pengembangan menuju WCU untuk tahun yang berakhir 2016 sebagai tahun terakhir pencapaian dan evaluasi tahap *capacity strengthening* ditandai dengan terpenuhinya berbagai kondisi kelembagaan, baik dari sisi sistem akademik, sistem tata kelola kelembagaan yang meliputi keuangan, organisasi dan sumber daya manusia maupun tersedianya sarana dan prasarana.<sup>2</sup>

Strategi dan perspektif pembiayaan menjadi sangat penting dalam rangka mendukung pengembangan dan pencapaian *capacity strengthening*. Struktur pembiayaan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terdiri atas penerimaan dari negara 60% dan penerimaan dari masyarakat

<sup>1</sup> *World Class University* adalah universitas yang mendapatkan pengakuan global, yang ditandai dengan reputasi akademik yang unggul, lulusan yang berdaya saing, jumlah sitasi dosen yang tinggi, rasio dosen mahasiswa yang ideal, serta jumlah mahasiswa dan dosen asing tinggi.

<sup>2</sup> Keputusan Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Nomor : Un.01/R/1/2012 tentang penetapan rencana strategis (renstra) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2012-2016 halaman 16, 17

40%.<sup>3</sup> Selanjutnya komposisi sumber pembiayaan tahap *capacity strengthening* dapat dilihat dari tabel di bawah ini :

No	Sumber	TAHUN				
		2012	2013	2014	2015	2016
1	DIPA APBN	65%	64%	63%	61%	60%
2	PNBP Mahasiswa	30%	29%	28%	26%	25%
3	PNBP Sektor Produktif, Endowment dan Dana Abadi	5%	7%	9%	13%	15%

Dari tabel di atas terlihat persentase penerimaan dari masyarakat 40 % dengan komposisi mahasiswa 25% dan sektor produktif, endowment dan dana abadi 15%, yang termasuk di dalamnya pengembangan unit-unit usaha yang terintegrasi dalam *holding company*<sup>4</sup>, kerjasama dengan berbagai lembaga seperti pemerintah daerah dan lembaga donor.

Masih belum optimalnya penerimaan dari sektor produktif, khususnya unit usaha yang ada di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, yaitu hanya 15 %, dikarenakan unit usaha tersebut belum terintegrasi seluruhnya ke UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Penelitian yang dilakukan oleh Sagara (2009) menunjukkan bahwa sebagian besar unit usaha tersebut masih dikelola oleh pihak ke-3 yaitu yayasan<sup>5</sup>. Masalah badan hukum dan bentuk integrasi yang nantinya akan digunakan oleh unit-unit bisnis menjadi masalah di hampir setiap perguruan tinggi yang memiliki unit-unit usaha. Berdasarkan fakta sejarah unit-unit usaha ini telah ada sebelum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menerapkan pengelolaan keuangan badan layanan umum (PK-BLU).

Hal senada diungkapkan oleh Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas, Prof. Dr. H. Mansyur Ramly bahwa Perguruan Tinggi (PT) harus mampu mengembangkan model pendekatan bisnis terlebih bagi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang memasuki Badan Hukum Pemerintah (BHP). Hal ini menurutnya merupakan solusi dari dilematika yang dihadapi PT, yang di satu sisi dituntut untuk meningkatkan kualitas, dan di sisi lain dituntut untuk mampu berkreaitivitas secara produktif. Sementara budaya yang ada selama ini PTN masih "sungkan" untuk ber "*profit oriented*". "Paradigma ini yang harus dirombak, untuk mengatasi dilematika yang dihadapi, salah satunya PT harus mampu memiliki kemampuan *entrepreneurship*, *intrapreneurship* serta *ultrapreneurship* yang salah satunya melalui Inkubator bisnis".<sup>6</sup>

Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Sagara (2009) tentang unit-unit usaha di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yaitu rumah sakit syahid, syahida inn, asrama mahasiswa putra, asrama mahasiswa putri, asrama mahasiswa kedokteran, parkir, gedung komersial (saat ini dipakai BRI, BNI, BNI Syariah, Bank Mandiri, toko buku mizan, kantor travel), pusat konsultasi psikologi, wisma kopertais, lapangan tenis di kompleks UIN,

<sup>3</sup> Renstra UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2012-2016 halaman 21.

<sup>4</sup> Integrasi unit-unit bisnis dengan pembentukan holding company sebagai wadah konsolidasi dan pengembangan dalam skema badan hukum yang sesuai dengan ketentuan, mengoptimalkan unit bisnis sebagai *revenue center* atas sumber pembiayaan yang berkesimabungan. Renstra UIN Syarif Hidayatullah Jakarta hal 23.

<sup>5</sup> Yusar Sagara, "Unit Bisnis di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menuju Kemandirian Keuangan" (Penelitian, UIN Jakarta, 2009).

<sup>6</sup> Pernyataan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas, Prof. Dr. H. Mansyur Ramly Di Hotel Regent Park Malang, Kamis (17/11), diselenggarakan Focused Group Discussion dengan tema "Pengembangan Model Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi se-Indonesia. Info lengkap dapat ditemukan di <http://old-prasetya.ub.ac.id/nov05.html>.

madrasah pembangunan, TK Ketilang, bengkel mekanik, dan kebun organik. Unit usaha ini tersebar di kampus utama dan kampus dua.<sup>7</sup>

Secara umum kondisi unit-unit usaha saat ini belum terintegrasi dan memerlukan pengelolaan yang lebih baik, lebih mengedepankan kemandirian keuangan dan lebih responsif. Konsekuensinya unit-unit usaha memerlukan reformasi untuk memperbaiki performa operasional dan keuangan. Berdasarkan hasil analisis pada laporan kinerja unit usaha syahida inn yang dilakukan oleh Sagara (2015) secara umum beberapa masalah yang dihadapi unit-unit usaha yang ada di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah sebagai berikut :<sup>8</sup>

- a. Sistem harga yang tidak berubah menyesuaikan biaya
- b. Biaya operasional tidak diketahui
- c. Pertumbuhan subsidi operasional
- d. Pengawasan manajemen lemah
- e. Efisiensi operasional yang rendah
- f. Manajemen lemah dan efisiensi teknis yang rendah
- g. Produktivitas tenaga kerja rendah
- h. Rendahnya kualitas jasa layanan
- i. Buruknya perawatan aset
- j. Kurangnya partisipasi pihak swasta di sektor strategis komersial

Pertumbuhan keuangan unit usaha menjadi bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dari pertumbuhan keuangan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta secara keseluruhan. Pertumbuhan aset milik unit usaha menyebabkan aset milik UIN Syarif Hidayatullah Jakarta juga bertambah secara keseluruhan. Peran Universitas (Rektorat) menjadi penting yaitu sebagai regulator dan sekaligus penyedia sarana dan prasarana yang terus dioptimalkan. Operasional unit usaha dapat berjalan secara optimal apabila ditunjang dengan ketersediaan sarana dan prasarana.<sup>9</sup>

Kondisi objektif yang dihadapi oleh unit usaha di masa sekarang dan yang akan datang bahkan mungkin seterusnya adalah aset milik unit usaha merupakan aset milik negara. Secara berkala unit usaha melakukan pencatatan dan pengakuan aset melalui mekanisme SIMAK BMN<sup>10</sup> yang diintegrasikan ke dalam sistem pelaporan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Keberadaan unit usaha yang terintegrasi ke UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadikan status dan pengelolaan sepenuhnya mengikuti aturan dan mekanisme pemerintah konsekuensinya pengawasan dalam pemanfaatan unit usaha juga tetap memperhatikan aturan yang berlaku hal ini ditunjukkan dengan setiap tahun Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI melakukan pemeriksaan terhadap unit usaha di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.<sup>11</sup>

Integrasi unit usaha ke UIN Syarif Hidayatullah Jakarta selain mencari bentuk badan hukum dan pengelolaan juga menghadapi konsekuensi dalam pengelolaan keuangan, yaitu seluruh penerimaan unit usaha disetor ke rekening rektor BLU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang menyebabkan belanja operasional unit usaha mengikuti mekanisme BLU yaitu dengan menyusun RBA<sup>12</sup> setiap tahun dan akibatnya seluruh biaya mengikuti aturan standar biaya yang ada di standar biaya masukan (SBM) dan standar biaya keluaran (SBK). Selain itu kondisi

<sup>7</sup> Yusar Sagara, "Unit Bisnis di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menuju Kemandirian Keuangan" (Penelitian, UIN Jakarta, 2009).

<sup>8</sup> Lihat Laporan Kinerja dan Akuntabilitas Syahida Inn UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun yang berakhir 2015. Halaman 6

<sup>9</sup> Lihat Laporan Kinerja dan Akuntabilitas Syahida Inn UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun yang berakhir 2015. Halaman 7

<sup>10</sup> SIMAK BMN adalah sistem informasi manajemen dan akuntansi barang milik negara yaitu suatu sistem terintegrasi yang menjadikan seluruh aset milik UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dapat di manage dan dicatat sesuai peraturan yang berlaku

<sup>11</sup> Lihat Laporan Kinerja dan Akuntabilitas Pusat Bisnis di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2015) halaman 15

<sup>12</sup> RBA adalah rencana bisnis dan anggaran yaitu dokumen yang menjadi dasar bagi satuan kerja di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta melakukan kegiatan atas beban keuangan negara

pegawai yang bermental pegawai negeri sipil (PNS) menyebabkan optimalisasi pemanfaatan aset unit usaha menjadi terhambat, diantaranya adalah jam kerja pegawai yang mengikuti jam kerja PNS sementara jam operasional unit usaha adalah 24 jam bahkan sabtu dan minggu tetap membuka layanan.<sup>13</sup>

Hal tersebut menyebabkan biaya lembur operasional semakin tidak terkendali dan meningkatnya biaya operasional lainnya. Beberapa PNS yang bekerja di unit usaha telah lebih dari 5 tahun sehingga mereka perlu promosi agar dapat pengalaman di tempat yang lain. Selanjutnya dalam optimalisasi aset perlu ada data aset yang akurat, sementara yang tersedia adalah data aset yang belum dilakukan *up-date* per 31 Desember 2014, yang menyebabkan kondisi aset di tahun 2015 tidak ada perubahan, sementara hasil cek secara fisik banyak aset yang sudah tidak dapat dimanfaatkan dengan baik. Kebijakan pengelolaan keuangan juga perlu dilakukan pembenahan, yaitu fungsi bendahara pengeluaran dan bendahara penerimaan yang selama ini terpisah dan dilakukan oleh staf yang telah memiliki masa kerja di atas 5 tahun. Penerimaan selama ini dilakukan dengan sistem cash setiap tamu dicatat di buku hal ini menyebabkan lemahnya pengendalian kas masuk dan kas keluar yang akibatnya data penerimaan tidak andal.<sup>14</sup>

Alternatif jangka panjang yang dapat ditempuh untuk menanggulangi masalah tersebut adalah dengan membentuk badan yang mampu mengelola kemampuan profesional dan bisnis yang disebut Inkubator Bisnis (Inbis) perguruan tinggi. Inbis tersebut selain diharapkan sebagai media inisiasi pelatihan dan akses bisnis, juga diharapkan mempunyai fungsi ganda yaitu mampu digunakan sebagai ajang pendidikan kewirausahaan bagi mahasiswa, praktik kerja lapangan (PKL) dan juga sebagai fasilitas *teaching company* yang selama ini lemah di Indonesia. Oleh karena itu, Inbis selain sebagai unit *income generating*, juga mampu mendukung fasilitas proses belajar mengajar, sehingga dalam sistem pendidikan dapat menghasilkan sarjana yang profesional dapat tercapai dengan baik.<sup>15</sup>

Permasalahan bersama yang dihadapi oleh hampir seluruh perguruan tinggi di Indonesia untuk mengaplikasikan Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi hingga kini adalah belum adanya pemahaman tentang Inkubator Bisnis. Oleh sebab itu, untuk mengembangkan Inkubator Bisnis bagi perguruan tinggi di seluruh Indonesia diperlukan adanya mekanisme penumbuhan dan pengembangan Inkubator Bisnis yang ideal. Untuk menghasilkan mekanisme tersebut diperlukan adanya penelitian evaluasi berbagai Inbis yang dilakukan oleh PTN dan PTS, sekaligus untuk mendapatkan masukan yang dapat digunakan untuk penyempurnaan Panduan Inbis Perguruan Tinggi di Indonesia.<sup>16</sup>

Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi merupakan wadah inkubasi bisnis yang diharapkan mampu menumbuhkembangkan bisnis yang ada di masyarakat dan perguruan tinggi, berupa fasilitas dan penyiapan unit bisnis perguruan tinggi yang mengarah sebagai *profit center*. Inkubasi yang dimaksud mencakup kegiatan: (1) seleksi hasil riset dan inovasi teknologi yang layak komersial; (2) sosialisasi hasil riset dan inovasi kepada pihak yang memerlukan; dan (3) inisiasi dan akses jaringan pemasaran produk-produk yang berasal dari perguruan tinggi.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Lihat Laporan Kinerja dan Akuntabilitas Syahida Inn UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun yang berakhir 2015. Halaman 21

<sup>14</sup> Lihat Laporan Kinerja dan Akuntabilitas Syahida Inn UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun yang berakhir 2015. Halaman 11.

<sup>15</sup> Suwandi, (2007) "Pengembangan Model Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi, Jurnal Penelitian Humaniora Vol 12 No.2 Oktober 2007 halaman 66.

<sup>16</sup> Suwandi, (2007) "Pengembangan Model Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi, Jurnal Penelitian Humaniora Vol 12 No.2 Oktober 2007 halaman 67

<sup>17</sup> Suwandi, (2007) "Pengembangan Model Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi, Jurnal Penelitian Humaniora Vol 12 No.2 Oktober 2007 halaman 68.

Menurut Suwandi (2007) berbagai fungsi yang dapat diperankan oleh Inbis di perguruan tinggi adalah sebagai (1) pengembangan bisnis masyarakat melalui pendidikan, pengembangan, dan pendampingan; (2) peningkatan manfaat sumber perguruan tinggi; (3) peningkatan fasilitas Iptek agar bermanfaat secara maksimal; (4) penyiapan sumber manusia yang memadai dengan penguasaan manajemen dan Iptek; dan (5) mendesain fasilitas Inkubasi bagi pengembangan bisnis.

### **B. Permasalahan Penelitian**

Bisnis Perguruan Tinggi, khususnya di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta hingga kini adalah belum terdapat model yang fit (cocok) secara khusus di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Oleh sebab itu, untuk mengembangkan unit usaha di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta perlu dibuat suatu model yang fit (cocok) baik secara kelembagaan maupun bisnis. Maka dalam penelitian ini ingin menjawab:

1. Model integrasi unit usaha di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
2. Model integrasi unit usaha kedalam inkubator bisnis mata kuliah kewirausahaan di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
3. Rekomendasi kepada pimpinan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mengenai temuan model integrasi unit usaha

### **C. Literature Review**

Hewick (2006) dari Canadian Business Incubator memberikan definisi inkubasi sebagai konsep pemupukan wirausaha berkualifikasi dalam ruang kerja yang dikelola oleh suatu lembaga yang disebut inkubator. Sedangkan inkubator adalah sebuah bangunan fisik (gedung) yang diperuntukkan untuk mendukung bisnis berkualifikasi melalui mentoring, pelatihan, jejaring profesi, dan bantuan mencari pendanaan sampai mereka lulus dan dapat bertahan hidup dalam lingkungan yang bersaing.<sup>18</sup>

Sementara dalam Peraturan Presiden RI Nomor 27 Tahun 2013 tentang Pengembangan Inkubator Wirausaha, adalah suatu lembaga intermediasi yang melakukan proses inkubasi terhadap peserta inkubasi (tenant, klien inkubator, atau inkubati) dan memiliki bangunan fisik untuk ruang usaha sehari-hari bagi peserta inkubasi. Sedangkan inkubasi adalah suatu proses pembinaan, pendampingan, dan pengembangan yang diberikan oleh Inkubator Wirausaha kepada peserta inkubasi. Kegiatan usaha tenant dapat dilakukan di dalam gedung inkubator sebagai tenant inwall dengan menyewa ruangan yang disediakan inkubator. Jika tenant melakukan kegiatan usahanya di luar inkubator maka disebut sebagai tenant outwall.

Layanan yang diberikan Inkubator Bisnis kepada para tenant menurut Kementerian KUKM (2012) meliputi lingkup 7S, yaitu: 1) *Space*, yaitu penyediaan ruang untuk kegiatan usaha tenant; 2) *Shared office facilities*, yaitu penyediaan sarana perkantoran yang bisa dipakai bersama. Misalnya sarana fax, telepon, foto copy, ruang rapat, komputer, dan sekretaris; 3) *Service*, yaitu melakukan bimbingan dan konsultasi manajemen: *marketing*, *finance*, *production*, *technology*, dan sebagainya; 4) *Support*, yaitu memberikan bantuan dukungan penelitian dan pengembangan usaha dan akses penggunaan teknologi; 5) *Skill Development*, yaitu meningkatkan kemampuan SDM tenant melalui pelatihan, penyusunan rencana usaha, pelatihan manajemen, dan sebagainya; 6) *Seed capital*, yaitu penyediaan dana awal usaha serta upaya memperoleh akses permodalan kepada lembaga-lembaga keuangan; dan 7) *Sinergy*, yaitu penciptaan jaringan usaha baik antar usaha lokal maupun internasional.<sup>19</sup>

Secara umum kita mengenal adanya tiga permodelan, yaitu model ikonik, model matematis, model analogis. Studi ini cenderung menggunakan model analogis dengan

---

<sup>18</sup> Hewick L (2006). Canadian Business Incubator Proccedings. Seminar Internasional Best Practices for Increasing Inkubator Efficiencies, Jakarta

<sup>19</sup>Kementerian Koperasi dan UKM RI (2012). Pedoman pendirian dan pengelolaan Inkubator Bisnis Jakarta. Deputi bidang Pengembangan dan Restrukturisasi Usaha



menganalogikan antara inkubator yang digunakan di rumah sakit untuk meningkatkan ketahanan hidup bayi, dan bayi kali ini adalah “sistem bisnis di perguruan tinggi”. Inkubator adalah sebuah alat yang digunakan untuk meningkatkan ketahanan tubuh bayi yang lahir prematur dalam rumah bersalin atau rumah sakit. Istilah ini kemudian secara analogis untuk meningkatkan ketahanan sebuah usaha kecil yang baru tumbuh maupun usaha lama yang memerlukan ketahanan usaha, terutama pada dukungan aspek managerial dan permodalan. Inkubator bisnis di perguruan tinggi pada awalnya dimulai dari program inkubator wirausaha baru (Inwub) yang dikembangkan di sejumlah perguruan tinggi.<sup>20</sup>

Tujuan dibentuknya inkubator bisnis berdasarkan inwub adalah: (1) menciptakan UKM yang mandiri dan berlandaskan Iptek untuk memperkuat Struktur Ekonomi Nasional, (2) menciptakan lapangan kerja baru sehingga meningkatkan standar hidup golongan ekonomi lemah, (3) membantu alih teknologi dari teknologi konvensional ke teknologi mutakhir yang tepat guna termasuk teknologi hasil putaran industri besar, perguruan tinggi, atau lembaga penelitian, (4) mempercepat perkembangan kewirausahaan di Indonesia untuk mencapai pengembangan ketahanan ekonomi yang berkelanjutan dalam menghadapi perdagangan bebas. Beberapa inkubator lain dikembangkan untuk pengembangan masyarakat, antara lain adalah pengembangan inkubator industri kecil yang dikembangkan oleh Wikantiyoso (1996-1998), maupun perkembangan inkubator pada kelembagaan akomodatif dalam kaitannya dengan kolaborasi antara Unit Simpan Pinjam (USP) sebuah KUD-Mina dengan PatronClient Relationship yang dilakukan oleh Susilo, dkk (1996-1998). Selain itu perlu dipertimbangkan adanya lembaga ekonomi di perguruan tinggi sebagaimana yang pernah terbentuk di masyarakat pesisir Prigi yang membentuk lembaga ekonomi masyarakat (Tjahjono, dkk, 2003).<sup>21</sup>

#### **D. Landasan Teori dan Kerangka Konseptual**

Penelitian ini merujuk kepada model yang dikembangkan oleh Suwandi (2007). Model ini merupakan sebuah adaptor yang digunakan untuk menyatukan aliran listrik dari AC (versi pemerintah) ke DC (versi masyarakat), sehingga aliran listrik yang digunakan tidak membuat hangus kepada barang yang dialiri. Sementara, inkubator adalah sebuah alat yang digunakan untuk meningkatkan daya tahan sesuatu yang baru lahir agar dapat hidup sesuai harapan.

Model Inkubator yang akan dihasilkan memiliki dua fungsi yaitu, pertama, sebagai adaptor sosial yang menjembatani perguruan tinggi dengan masyarakat luas, dan kedua, mampu menjadi Inkubator terhadap sistem pendidikan dalam perguruan tinggi dengan sistem ekonomi dalam masyarakat luas. Model ini dapat disebut juga sebagai model saling-baling, akan mampu memutar secara sinergi terhadap komponen pendidikan dan bisnis dalam perguruan tinggi dan dalam masyarakat dengan pusat perputaran adalah Inkubator bisnis perguruan tinggi.

Model Inkubator Bisnis Inwub pada awalnya dikembangkan oleh Direktorat Perguruan Tinggi sebagai model yang didesain sesuai dengan berbagai fungsi dari Tridarma Perguruan Tinggi, yaitu pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu, di dalam struktur organisasi, universitas berkecenderungan berada di LPM.

Dalam rangka menunjang PTN ke BHP diperlukan sebuah lembaga penunjang pengelolaan pembiayaan penyelenggaraan sistem perguruan tinggi, yaitu dalam bentuk IBPT. Kelembagaan ini dirancang untuk memberikan ketahanan hidup bagi usaha/bisnis di perguruan tinggi dan masyarakat sekitar dan dunia usaha, sehingga terdapat sebuah sinergi antara

---

<sup>20</sup> Fatch Muhammad (2000). Inkubator Bisnis Universitas Brawijaya Lembaga Pengabdian Masyarakat Universitas Brawijaya

<sup>21</sup> Suwandi, (2007) “Pengembangan Model Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi, Jurnal Penelitian Humaniora Vol 12 No.2 Oktober 2007 halaman 69.

kepentingan akademis dan kebutuhan bisnis. Berbagai riset dasar tetap diperlukan sebagai fondasi bagi pengembangan riset-riset terapan yang berfungsi untuk dikembangkan menjadi satuan bisnis.

IBPT merupakan sebuah kelembagaan integral perguruan tinggi yang menjembatani berbagai unit usaha yang tumbuh dalam tubuh sebuah perguruan tinggi (level universitas dan level fakultas) dengan lingkungan dunia usaha (perusahaan besar maupun UKM). Pengembangan usaha harus tergantung kepada sumberdaya dan pola ilmiah pokok yang dikembangkan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan.

Bentuk model hipotesis IBPT adalah sebuah Inkubator bisnis yang berfungsi membangun bisnis yang ada dalam sebuah perguruan tinggi dan juga secara sinergi mengembangkan bisnis dengan masyarakat sekitarnya dan dunia usaha. Pengembangan bisnis ini dirancang untuk tetap menjaga kualitas lulusan perguruan tinggi dengan secara maksimal mampu mendayagunakan potensi bisnis yang ada untuk memberikan dukungan pembiayaan pengelolaan pendidikan di satu sisi dan di sisi lain mampu meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat luas dan internal perguruan tinggi.

Mekanisme kerja kelembagaan adalah sebagai berikut. Perguruan tinggi membentuk sebuah IBPT dengan Surat Keputusan Pimpinan Perguruan Tinggi. Surat keputusan ini berisi tentang bentuk kelembagaan, kedudukan kelembagaan dalam struktur kelembagaan perguruan tinggi, dan struktur kelembagaan internal IBPT. Mekanisme kerja yang perlu diatur antara lain (1) kewajiban dan hak IBPT terhadap PT, (2) kewajiban dan hak IBPT terhadap unit usaha binaan dan pembentukan usaha baru, (3) sistem dan proses inkubasi terhadap tenant, (4) sistem fasilitas dan pembagian hasil usaha, (5) sistem rekrutmen pengelolaan IBPT. Mekanisme kerja kelembagaan secara rinci akan disampaikan pada uraian bentuk model IBPT yang akan dihasilkan dari studi ini.

Beberapa prasyarat yang harus dipenuhi di dalam pembentukan IBPT adalah: (1) Seluruh bisnis individu atau kelompok yang sudah berjalan dalam perguruan tinggi harus terintegrasi dengan IBPT; (2) perguruan tinggi memberikan kekhususan bidang bisnis yang dikembangkan dengan merujuk kepada potensi diri; (3) Berbagai penelitian dasar perlu dikembangkan untuk memperkuat riset terapan yang potensial dalam mengembangkan bisnis; (4) Kesepadanan antara pola ilmiah pokok perguruan tinggi dengan pola pengembangan IBPT dan kurikulum; (5) Keseimbangan antara pengembangan pendidikan dengan bisnis. Berbagai prasyarat ini sangat diperlukan agar IBPT yang akan terbentuk dapat berjalan dengan baik. Apalagi bagi perguruan tinggi yang belum memiliki IBPT, sebab ada dua level pengembangan yaitu, membangun IBPT dan memfungsikan IBPT sebagai seluruh inkubator.

Penelitian terdahulu yang relevan:

Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil
<b>Rokhni Hasbullah, Maman Surahman dkk (2015)</b>	Peran Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi dalam Peningkatan Kinerja Usaha UKM Pangan (Role of University Bussiness Incubators on the Improvement of Food SMEs Business Performances)	Sebagian besar inkubator bisnis di perguruan tinggi memiliki kinerja cukup (75%) artinya telah dapat membantu menjadi bisnis di perguruan tinggi.
<b>Henderi dan Khabib Mustofa (2014)</b>	Framework Knowledge Management untuk Perguruan Tinggi	Elemen integrasi aplikasi pada level perguruan tinggi yang terdiri dari integrasi konektivitas, transformasi, integrasi proses, dan integrasi pengetahuan diperlukan

		<p>untuk mengimplementasikan framework KM yang diusulkan. Framework KM untuk perguruan tinggi yang diusulkan dapat diimplementasikan secara sinergi dengan proses bisnis dan operasional harian, dan mendukung perguruan tinggi dalam mengelola ilmu pengetahuan yang dimilikinya secara efisien dan efektif, sekaligus menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas.</p>
<b>Budi Waluyo (2014)</b>	Analisis Permasalahan Pada Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum	<p>PPK BLU belum berjalan secara efektif dikarenakan tarik menarik kepentingan antar pelaku kebijakan yaitu Kementerian Keuangan, Kementerian Teknis, dan Satuan Kerja (Satker) BLU; konten PPK BLU yang kurang memperhatikan prinsip fleksibilitas dan kemudahan bagi BLU; serta lingkungan pemerintahan yang menunjukkan kuatnya kultur birokrasi dalam pengelolaan keuangan dan secara konsisten melaksanakan prosedur keuangan dengan rujukan pada peraturan yang berlaku umum bagi satuan kerja instansi pemerintah; sehingga temuan pada ketiga elemen tersebut mengakibatkan implementasi PPK BLU belum memberikan manfaat yang optimal bagi BLU dan masyarakat</p>
<b>Yusar Sagara (2009)</b>	Unit Bisnis di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Menuju Kemandirian Keuangan	<p>Unit bisnis di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta belum terintegrasi yaitu masih adanya badan hukum yayasan sebagai intermediasi yang mengelola unit usaha</p>



			sehingga pendapatan unit usaha belum optimal
<b>Suwandi (2007)</b>	Pengembangan Model Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi	Inkubator bisnis sudah berkembang lama di sejumlah negara, namun di Indonesia pada umumnya berkaitan dengan salah satu Tridarma Perguruan Tinggi yaitu pengabdian kepada masya- rakat, konsekuensi dari hal ini adalah inkubator bisnis yang di- kembangkan cenderung menginkubasi kegiatan bisnis di luar perguruan tinggi ( <i>out wiil</i> ). Selain itu juga dengan akan dilaksanakannya otonomi kampus dirasa perlu diberengi dengan pe- ngembangan unsur internal melalui inkubasi unit bisnis (satuan usaha komersial) perguruan tinggi, bahkan ada universitas yang memiliki satuan unit komersial, namun tanpa melalui inkubator bisnis. Hal ini sangat tergantung pada kebijakan universitas.	

Kerangka pemikiran yang digunakan dalam pembentukan model inkubator bisnis di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta secara rinci adalah sebagai berikut: Sinergi antara faktor eksternal (teknologi, investor dan pasar) dengan kebijakan pemerintah (kelembagaan dan hukum) yang akan mendorong kepada kondisi internal UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (SDM, potensi ekonomi, potensi teknologi, potensi pasar, dan kebijakan perguruan tinggi) untuk menghasilkan sebuah output kegiatan bisnis di perguruan tinggi. Output tersebut terdiri dari: (1) sinkronisasi pasar Tridharma, (2) perubahan perilaku SDM, (3) Bisnis Plan Perguruan Tinggi, (4) bisnis di tingkat universitas dan fakultas, (5) magang, (6) usaha binaan dan usaha baru; membutuhkan sebuah kelembagaan yang disebut sebagai Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi (IBPT)

#### **E. Metodologi Penelitian**

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *grounded research*. *Grounded research* dipilih karena merupakan suatu metode penelitian yang mendasarkan diri pada fakta dan menggunakan analisis perbandingan, serta bertujuan untuk mengadakan generalisasi empiris, menetapkan konsep-konsep, membuktikan teori dan mengembangkan teori di mana pengumpulan data dan analisis data berjalan pada waktu yang bersamaan. Salah satu tujuan dari *grounded research* adalah mengadakan generalisasi empiris, menetapkan konsep-konsep dan model.

Kegiatan analisis data diperlukan agar dapat menjawab tujuan penelitian. Tahap kegiatan analisis data diawali dengan kegiatan pengolahan data yang meliputi *coding*, *entry data*, dan *tabulating*.

Data hasil tabulasi dikelompokkan berdasarkan kategori sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah itu dilakukan kegiatan pendeskripsian atas data yang telah dikelompokkan tersebut. Dalam rangka merealisasikan kegiatan ini ditempuh beberapa langkah sebagai berikut.

1. Kajian strategis. Sub aktivitas ini dilaksanakan dengan melakukan serangkaian panel ahli, diskusi, dan *Focus Discus Group* (FDG) yang melibatkan unsur-unsur para pengambil kebijakan di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta maupun di unit usaha. Sub kegiatan ini ditujukan untuk menginventarisasi peluang bisnis dan kebutuhan terhadap mekanismenya.
2. Studi Eksplorasi. Sub aktivitas ini dilaksanakan dengan terlebih dahulu membentuk panitia-panitia kerja yang ditujukan untuk melakukan serangkaian studi terhadap model pengelolaan dana di perguruan tinggi berbentuk BHP.
3. Kristalisasi Kajian. Dari berbagai kajian dan studi yang telah dilaksanakan, seluruh temuan yang didapatkan kemudian disistematiskan ke dalam bentuk model pengembangan inkubator bisnis dan mekanisme yang mengaturnya. Untuk mendukung hal ini, panitia kerja yang merepresentasikan unsur unit usaha dan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
4. Diseminasi Model. Model yang telah didapatkan kemudian disosialisasikan kepada seluruh unit usaha serta lembaga terkait, dengan cara melakukan serangkaian program sosialisasi dan publikasi.

## **F. Hasil Penelitian**

Integrasi Unit-unit usaha di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terkendala Aspek Legal, Aspek Organisasi, Aspek Keuangan, Aspek Operasional dan Aspek Monitoring dari Inkubator Bisnis. Secara legalitas UIN Syarif Hidayatullah Jakarta saat ini berstatus Badan Layanan Umum (BLU). BLU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta baru sebatas pada PNBP yang tidak disetor ke kas negara tetapi disetor ke rekening rektor. Mekanisme pencairan dan pertanggungjawaban keuangan baik uang masuk maupun keluar tetap menggunakan mekanisme SPJ (surat pertanggungjawaban) yang dalam teorinya bisa lebih cepat dalam sirkulasi keuangan namun dalam praktiknya masih sulit dilakukan yaitu yang paling dominan adalah budaya organisasi

Implikasi terhadap inkubator bisnis adalah kesulitan dalam mengikuti mekanisme tarif layanan standar biaya keluaran. Contoh kasus rumah sakit. Ketika rumah sakit akan diintegrasikan ke dalam inkubator bisnis uin syarif hidayatullah jakarta maka secara aspek legal berarti menjadi rumah sakit BLU. Status pegawai, profesional dokter dan masih banyak lagi kendala teknis operasional yang berimplikasi terhadap keuangan yang sulit dilakukan. Seandainya rumah sakit UIN Syarif Hidayatullah jakarta diintegrasikan ke Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan (FKIK) untuk praktik dokter maka akan muncul masalah terkait sarana dan prasarana praktik mahasiswa.

Pelaksanaan inkubator bisnis di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta juga terkendala dengan aspek organisasi. Apabila inkubator bisnis berhasil dibentuk maka integrasi akan terjadi di mana Rumah Sakit UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi BLU atau rumah sakit BLU UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Secara organisasi siapa pemilik yaitu pemerintah melalui rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai kepanjangan tangan dari pemerintah dalam pengelolaan dan aspek teknis. Sejauhmana pemerintah dapat melakukan control terhadap rektor. Bagaimana jika rektor kekuasaannya terhadap keuangan dan pengelolaan serta kebijakan SDM sungguh ini menjadi bahan perhatian rektor

Sejauh ini unit-unit usaha yang berada di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta secara otonomi mengelola keuangan dalam arti kontribusi terhadap keuangan UIN Syarif

Hidayatullah Jakarta hanya sebatas sewa. Berbeda dengan Syahida Inn dan Wisma Kopertais yang telah diintegrasikan ke UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Permasalahan yang muncul dengan Syahida Inn dan Wisma Kopertais adalah kedua entitas ini tidak menjadi inkubator bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Kedua entitas ini hanya berfungsi sebagai unit usaha. Banyak permasalahan yang terjadi terkait pengembangan dan perkembangan baik dari sisi layanan jasa maupun sisi lainya.

Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis bahwa kontribusi masih-masing unit usaha yang berada di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terhadap pendapatan usaha UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tidak kurang hanya sekitar 15% sisanya yang 85% adalah dari SPP mahasiswa. Dari persentase kontribusi ini terhadap UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan merujuk kepada restra UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terlihat bahwa sampai dengan tahun 2016 kebijakan rektor terkait dengan penegembangan unit usaha nampaknya belum dapat dilaksanakan sehingga tujuan yang akan dicapai dari kemandirian keuangan belum dapat direalisasikan.

Aspek pengawasan meliputi pengawasan manajemen dan SPI dari internal dan pengawasan eksternal dari BPK, BPKP, Inspektorat dan KAP. Nampaknya pengawasan internal dan eksternal belum maksimal. Untuk unit-unit usaha baru sampai pada pengawasan KAP (eksternal) dan manajemen (internal). Aparat pengawasan internal semisal SPI belum sepenuhnya diberdayakan dalam aspek monitoring. Mengingat jumlah personel dan begitu luasnya unit satuan kerja yang ada di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi faktor lemahnya pengawasan ini.

#### **G. Kesimpulan, Rekomendasi dan Keterbatasan**

Sampai dengan dilakukan penelitian ini tahun 2016 integrasi unit-unit usaha belum dapat dilakukan terkendala Aspek Legal, Aspek Organisasi, Aspek Keuangan, Aspek Operasional dan Aspek Monitoring dari Inkubator Bisnis. Rektor perlu menyusun rencana strategis bisnis yang lebih strategis untuk dapat meningkatkan kontribusi unit-unit usaha di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Keterbatasan penelitian ini terletak pada objek yaitu di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti objek penelitian yang lebih luas lagi misalnya dilakukan seluruh UIN yang ikomperasikan dengan BHMN.

#### **H. Daftar Pustaka/Rujukan**

- , Keputusan Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Nomor : Un.01/R/1/2012 Tentang Penetapan Rencana Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Tahun 2012-2016.
- , Lampiran Keputusan Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Nomor : Un.01/R/1/2012 Tentang Penetapan Rencana Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Tahun 2012-2016.
- Fatch Muhammad, 2000. Inkubator Bisnis Universitas Brawijaya Lembaga Pengabdian Masyarakat Universitas Brawijaya
- Hasbullah, Rokhani. dkk, 2015. Peran Inkubator Bisnis Perguruan tinggi dalam Peningkatan Kinerja Usaha UKM Pangan. Jurnal Ilmu Pengetahuan Indonesia (JIPI) Vo.20
- Henderi. Khatib Mustofa. 2014. Framework Knowledge Management untuk Perguruan Tinggi. Konferensi Nasional Sistem Informasi, STMIK Dipanegara Makasar, 27 Feb-1 Maret 2014
- Hewick L 2006. Canadian Business Inkubator Proccedings. Seminar Internasional Best Practices for Increasing Inkubator Efficiencies, Jakarta
- Sagara, Yusar 2009 "Unit Bisnis di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menuju Kemandirian Keuangan". Penelitian UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

- Sekaran, Uma. 2009. *Research Methods For Business*. Terjemahan Kwan Men Yon. Buku Satu. Fourth Edition. Penerbit Salemba Empat
- Sekaran, Uma. 2009. *Research Methods For Business*. Terjemahan Kwan Mon Yon. Buku Dua. Fourth Edition. Penerbit Salemba Empat
- Sugama, A. Gima. 2008. *Metode Riset Bisnis dan Manajemen*. Edisi Pertama. Bandung: Gurdya Intimarta
- Sugiono, 2011. *Metode Penelitian Bisnis Kombinasi*, Bandung: CV Alfabeta
- Sugiono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: CV Alfabeta
- Suwandi. 2007. Pengembangan Model Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi, *Jurnal Penelitian Humaniora* Vol.12 No.2. halaman 65-86.
- Waluyo, Budi. 2014. Analisis Permasalahan Pada Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, *Jurnal Infoartha* Vol.3/Tahun XII/2014 halaman 27-38.

### **Peraturan dan Laporan**

#### **a. Peraturan**

1. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2013 tentang Pengembangan Inkubator Kewirausahaan
2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 42/KMK.05/2008 tentang penetapan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta pada Departemen Agama sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

#### **b. Laporan**

1. Laporan Kinerja dan Akuntabilitas Syahida Inn UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Tahun yang berakhir 2015;
2. Laporan Kinerja dan Akuntabilitas Pusat Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Tahun yang berakhir 2015.

#### **c. Pedoman**

1. Pedoman Pendirian dan Pengelolaan Inkubator Bisnis Jakarta (2012) Kementerian Koperasi dan UKM Deputi Bidang Pengembangan dan Restrukturisasi Usaha.